

# Harvard manager 3



Theorie und Praxis des Managements

DM 26,-

14. Jahrgang

III. Quartal 1992

Gert Assmus	9	Was ist dran am MBA aus USA?
Don Frey	16	Von Produktchampions und Erbsenzählern
Klaus Brandmeyer, Thomas Otte	27	Marken I: Lebende Systeme mit Dynamik
Klaus W. Bielefeld	34	Marken II: Kampf um die Wertschöpfung
John Moore	48	Wie die Torys den Kapitalismus unters Volk brachten
Michael Laker	59	Integriertes Management – homogen denken und handeln
Knut Bleicher	69	Holdings schützen vor Verkalkung
Robert H. Schaffer Harvey A. Thomson	78	Leistungsprogramme: Wirksam wie ein Regentanz ums Lagerfeuer?
Charles F. Knight	88	Vier Fragen sind der Schlüssel zum Erfolg
Ram Charan	105	In Netzwerken können Manager schneller entscheiden
Joel Bleeke, David Ernst	118	Mit internationalen Allianzen auf die Siegerstraße
Michael Curth	129	Antwort von der Pyramide
HARVARDforum T. Gerhardt, M. Nippa, A. Picot	136	Die Optimierung der Leistungstiefe
Bücher	144	Neue Managementliteratur

8 JUN 1992



# Harvardmanager

## 9 Was ist dran am MBA aus USA? GERT ASSMUS

So mancher Jungakademiker verspricht sich von einem amerikanischen Master of Business Administration jene Zusatzqualifikation, die ihn auf die Höhen einer internationalen Traumkarriere trägt. Aber vermitteln MBA-Programme tatsächlich das erhoffte Maß an Führungsqualität, Teamorientierung und Leistungsvermögen?

## 16 Von Produktchampions und Erbsenzählern DON FREY

In seinen 17 Jahren bei der Ford Motor Company, zuletzt als Konzernentwicklungschef, machte unser Autor gute und trübe Erfahrungen. Harte Jahre, in denen er vor allem lernen mußte, mit ängstlichen Etatverwaltern und widerborstigen Vorgesetzten ins reine zu kommen.

## 27 Marken I: Lebende Systeme mit Dynamik KLAUS BRANDMEYER THOMAS OTTE

Was macht ein Markenprodukt zu einer echten Marke? Die Verfasser greifen unter anderem auf die Theorie der Autopoiese zurück, wenn sie Marken als lebendige Systeme mit einem strukturdeterminierten Eigenverhalten verstehen. Solche Systeme nehmen Schaden, wenn eine ungekannte Markenführung einzelne Subsysteme – das Produkt, seine Leistung, die Werbung et cetera – willkürlich verändert und das Ganze damit aus seinem inneren Gleichgewicht wirft.

## 34 Marken II: Kampf um die Wertschöpfung KLAUS W. BIELEFELD

Im erbitterten Verteilungsgerangel um Markt- und Gewinnanteile setzen Hersteller wie Händler vermehrt die Waffe Markenpolitik ein. Aber einschlägige Beispiele zeigen: Nicht jeder Akteur weiß, wie man eine Marke richtig ausweitet oder für neue Geschäftsfelder gänzlich neu kreiert.

## 48 Wie die Torys den Kapitalismus unters Volk brachten JOHN MOORE

Nach ihrem Wahlsieg 1979 rückte die Mannschaft Margaret Thatchers auch der verstaatlichten Industrie

des Landes zu Leibe. Mit einer großangelegten Privatisierungskampagne sollten vor allem kleine Leute zu Volkskapitalisten und mit dem System der freien Marktwirtschaft versöhnt werden. Welche Überlegungen dabei eine Rolle spielten, schildert hier der von 1983 bis 1986 für die Privatisierungen zuständige Minister. Und wie gerade zu hören ist, wird das Kabinetts-Major diesen Weg fortsetzen.

## 59 Integriertes Management – homogen denken und handeln MICHAEL LAKER

Eine stattliche Reihe erfolgsverwöhnter Branchen und Unternehmen zeigt ernstliche Konditionsschwächen. Punktueller Fitneßprogramme richten dagegen wenig aus, not tut ein umfassendes, ganzheitliches Vorgehen. Am Beispiel eines kränkelnden Maschinenbauers wird gezeigt, wie eine Neuausrichtung und Restrukturierung auf integrativem Wege konsequent vollzogen werden kann.

## 69 Holdings schützen vor Verkalkung KNUT BLEICHER

Inseln der Seligen sind sogar renommierte Traditionskonzerne längst nicht mehr. Denn mit dem naturwüchsigen bürokratischen Speck gingen ihnen meist auch Nähe zum Markt und Fähigkeit zur geschmeidigen Reaktion verloren. Holdingstrukturen können da für Abhilfe sorgen. Allerdings müssen die Organisationsstrategen den Aufbau kleinerer, selbständiger und schlagkräftiger Unternehmenseinheiten wirklich wollen, sollen Intuition und Kreativität auf voller Konzernbreite mobilisiert werden.

## 78 Leistungsprogramme: Wirksam wie ein Regentanz ums Lagerfeuer? ROBERT H. SCHAFFER HARVEY A. THOMSON

Kaum schlägt das Leistungscontrolling Alarm, verfällt das Topmanagement in hektische Betriebsamkeit. Eine Flut von Maßnahmen kommt ins Rollen, Schulungen werden bevorzugt. Aber wenn sie auf der Performanceseite tatsächlich mehr ausrichten sollen als rituelle Beschwörungen bei den Wettergöttern, dann müssen diese Maßnahmen auf kurzfristig erreichbare Ergebnisse zielen – am besten, wenn sie gleich von Linienmanagern geplant werden, die auch für die Umsetzung geradestehen.

## 88 Vier Fragen sind der Schlüssel zum Erfolg CHARLES F. KNIGHT

Selbst in den USA sagt der Name Emerson Electric nur wenigen etwas, während Konzernprodukte der Marken Skil, Craftsman, Copeland, Browning oder Morse vielen ein Begriff sind. Und dabei braucht sich das Unternehmen wahrlich nicht zu verstecken, denn seit 1956 konnte es Jahr für Jahr höhere Gewinne einfahren – dank einer ungewöhnlich straffen operativen und finanziellen Führung mit völlig gewöhnlichen Mitteln.

## 105 In Netzwerken können Manager schneller entscheiden RAM CHARAN

Der Zeitdruck wächst. Deshalb erproben diversifizierte oder international tätige Unternehmen verstärkt Organisationsformen, in denen sich Führungskräfte lockerer austauschen und Entscheidungen rascher fällen können. Managernetzwerke sind eine solche informelle Struktur, in der die Beteiligten offen und vertrauensvoll zusammenarbeiten können, frei von den üblichen Rücksichten auf Hierarchie und Funktion.

## 118 Mit internationalen Allianzen auf die Siegerstraße JOEL BLEEKE DAVID ERNST

Die Sturmzeichen des globalen Wettbewerbs zwingen die Geschäftsstrategen, auch die Vor- und Nachteile grenzüberschreitender Kooperationen intensiver denn je abzuwägen. Unsere Autoren untersuchten 49 internationale Firmenpartnerschaften auf Kriterien, nach denen die verabredeten Informations- und Produktionsabläufe funktionieren – oder auch nicht.

## 129 Antwort auf die Pyramide MICHAEL CURTH

Ob sich Investitionen auszahlen, verrät am ehesten die interne Verzinsung des eingesetzten Kapitals (Return on Investment). Mit ihr als dem Maß der Dinge sowie der ROI-Pyramide als finanztechnischem Hilfsmittel konnte für den französischen Handelskonzern Inter-marché nachgewiesen werden, daß die neue Software erstaunlich ergebniswirksam ist.

## 136 Die Optimierung der Leistungstiefe TILMAN GERHARD, MICHAEL NIPPA ARNOLD PICOT

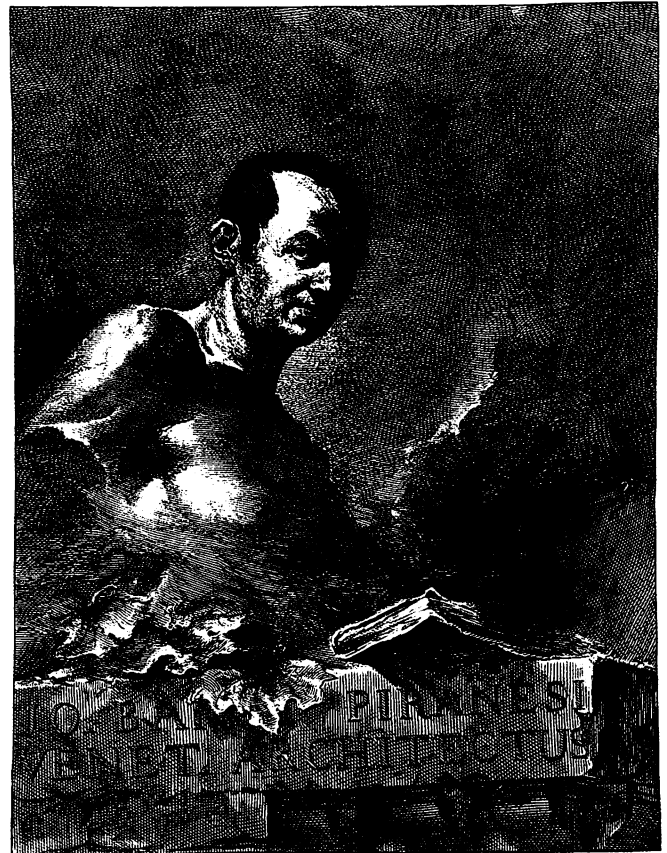
Über der Alternative Eigen- oder Fremdfertigung (oder irgendeiner Kombination von beidem) brüten viele Hersteller. Die Autoren zeigen nun, in Reaktion auf den Wildemann-Beitrag in Ausgabe 2/92 des

HARVARDmanager, daß der Transaktionskostenansatz gute Dienste leistet, wenn über die Leistungstiefe strategiekonform entschieden werden muß. Praktische Erfahrungen belegen das.

## 144 Neue Managementliteratur

- 3 Briefing
- 147 Register
- 150 Impressum

Dieser Ausgabe des HARVARDmanager liegen folgende Prospekte bei: Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i. Br.; Edition HARVARDmanager, Hamburg; mm-Timemanagement, Hamburg (Gesamtauflage); Gesellschaft für Neues Lernen, Kelkheim; Weka-Verlag, Kissing (Abonnenten).



GIOVANNI BATTISTA PIRANESI (1720 – 1778)

erhielt seine Ausbildung als Bühnenbildner und Architekt in Venedig, von wo er nach Rom zog. Vor allem die antiken Bauten zogen ihn dort in den Bann, die damals archäologisch zum erstenmal untersucht wurden. Da er keine Hoffnung hatte, als Architekt zu wirken, arbeitete er bei dem Vedutenstecher Vasi in dessen Werkstatt und später bei Tiepolo in Venedig. In seinen Stichen und Radierungen unternahm Piranesi Ausflüge ins Phantastische und schuf melancholische Darstellungen verfallener antiker Ruinen, um – wie er selbst sagte – seine „Ideen durch Zeichnungen zu erläutern“. Vor allem seine Grotteschi und seine berühmt gewordenen Darstellungen der Carceri fanden viel Beachtung, in denen er immer wieder die Antike als Quelle der Inspiration hochhielt. Die Abbildungen in diesem Heft sind dem Band „The Mind and Art of Giovanni Battista Piranesi“, London 1978, entnommen.

# Harvard forum

## Die Optimierung der Leistungstiefe

TILMAN GERHARDT  
MICHAEL NIPPA  
ARNOLD PICOT

Wo ist der Zulieferer günstiger, was fertigen wir lieber selbst? Oft ist das eine schwer rechenbare Entscheidung, die freilich über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (mit)entscheidet. Wie wir sahen, hat Wildemann nun in seinem Beitrag zum HARVARDmanager 2/1992 ein differenziertes Verfahren vorgestellt, um die Leistungstiefe zu optimieren.

Wir möchten hier die Transaktionskostentheorie – begründet durch den Nobelpreisträger für Wirtschaft 1991, Ronald H. Coase (siehe Coase 1939, Picot 1992), und auch von Wildemann als Erklärungsansatz angeführt – aufgreifen und verdeutlichen: Gerade unter Rückgriff auf diese Theorie lassen sich fundierte und sofort umsetzbare Entscheidungen gewinnen, mit denen die Leistungstiefe strategiekonform optimiert werden

DR. TILMAN GERHARDT  
ist Berater bei der Münchener Beratungsgesellschaft BPU – Betriebswirtschaftliche Projektgruppe für Unternehmensentwicklung GmbH.  
DR. MICHAEL NIPPA  
ist Geschäftsführer der BPU.  
PROF. DR. ARNOLD PICOT,  
Institut für Organisation der Universität München, ist Partner der BPU.  
Die Überlegungen basieren auf Kooperations- und Beratungsprojekten mit Industrieunternehmen.

kann. Dazu sollen einige beispielhafte Projektergebnisse illustrieren, für welche vielfältigen Einsatzfelder und Auswertungsmöglichkeiten dieser Ansatz taugt. (Und die ausführlichen Literaturhinweise zeigen, mit welchem Nachdruck das Thema in jüngster Zeit behandelt wird.)

Aufwendige und dazu häufig nicht einmal widerspruchsfreie Detailerhebungen und -analysen sind in der praxisorientierten Anwendung des Transaktionskostenansatzes nicht erforderlich – im Gegensatz zu allen anderen derzeit angewandten Verfahren. Sein Erklärungs- und Gestaltungspotential sowie seine methodische Effizienz finden wir indirekt auch von der Entscheidungsalternative bestätigt, die im Fallbeispiel von Wildemann letztlich den Vorzug erhält.

### Die Leistungstiefe fundiert gestalten

Mit der arbeitsteiligen Erstellung von Leistungen sind neben den unmittelbaren Produktionskosten zu einem erheblichen Teil Koordinations- oder Transaktionskosten verbunden. Diese treten immer dann auf, wenn innerbetrieblich und/oder unternehmensübergreifend Leistungen (= Transaktionen) angebahnt, vereinbart, abgewickelt, kontrolliert und angepaßt werden; ihre Ausprägung und Höhe unterliegt Faktoren und Merkmalen, auf die wir zurückkommen.

Warum aber spielen die Transaktionskosten bei der Bestimmung der optimalen Leistungstiefe eine zunehmend wichtigere Rolle? Zum einen, weil die Gemeinkosten in Relation zu den direkten Arbeitskosten in vielen Unternehmen bereits 75 Prozent der Gesamtkosten ausmachen – und Gemeinkosten gehen überwiegend auf Koordinations- und Transaktionsvorgänge zurück. Zum anderen verändert der verstärkte Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnik die Koordinationskosten und -leistungen und ermöglicht neue Formen interner und externer Koordination (etwa Lieferantenanbindung auf der Basis elektroni-

scher Datenfernübertragung). Darüber hinaus verringert sich das relative Gewicht der Produktionstechnologie in dem Maße, wie zum einen Größeneffekte klassischer Fertigungsstrukturen immer häufiger durch die Vorteile flexibler Fertigungssysteme ersetzt werden und zum anderen die meisten Wettbewerber ohnehin auf dem Stand der Technik fertigen.

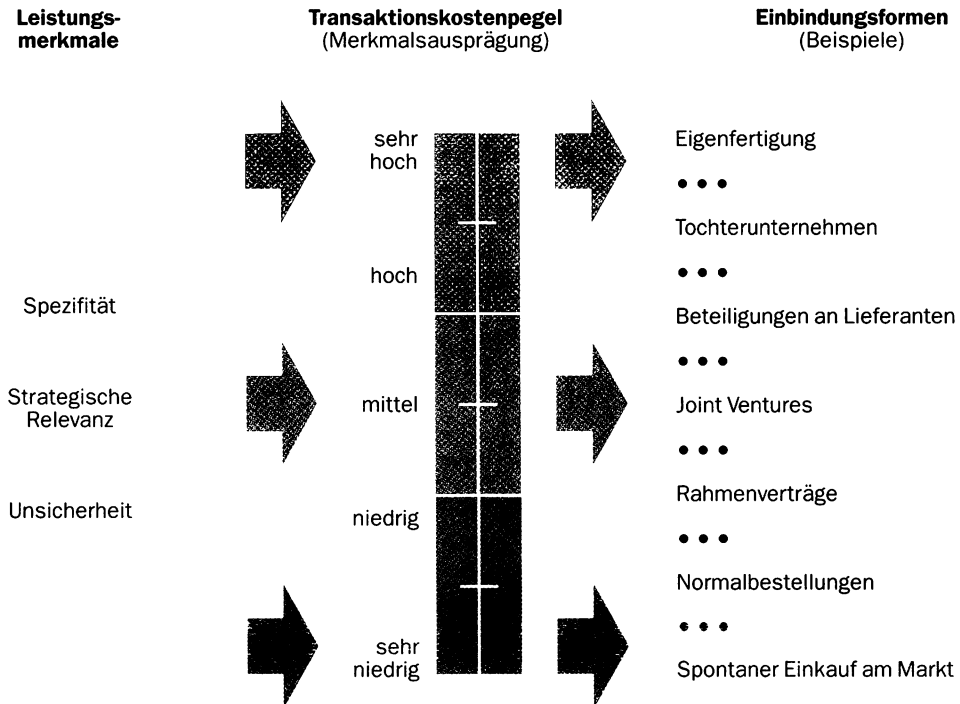
„Lean Production“, derzeit viel erörtert, beruht im Grunde auf dem Wunsch, interne und externe Transaktionskosten zu verringern und zu substituieren. Damit löst dieser Ansatz jedoch eher ein organisatorisches als ein technisches Problem: Rationalisierungspotentiale sollen vor allem durch neue oder verbesserte Organisationslösungen und Kommunikationsmöglichkeiten gefunden werden.

*Die auf dem Transaktionskostenansatz basierende Gestaltung der Leistungstiefe erlaubt, das Leistungsspektrum strategisch auszurichten und gleichzeitig Kosten einzusparen, indem die Koordinationsabläufe optimiert werden. Voraussetzung dafür ist freilich die Erfassung und Analyse der Transaktionskosten und ihrer Einflußgrößen auf eine geeignete Weise.*

### Transaktionskosten erfassen

Für diesen Zweck eignet sich das herkömmliche Kostenrechnungssystem nicht, denn es sieht in der Regel keine hierfür notwendigen Kostenkategorien vor. Um die Transaktionskosten zu ermitteln, muß daher ein Umweg gewählt werden – und dieser läuft über die Analyse der Eigenschaften von Leistungen. Denn über die Höhe dieser Kosten entscheiden nicht nur die Formen, in denen Teilleistungen ins Gesamtleistungssystem eingebunden werden, sondern auch – und noch mehr – deren Charakteristika. Herausragend sind da vor allem *Spezifität, strategische Relevanz* und *Unsicherheit*, die sich mittels einzelner Indikatoren operationalisieren lassen (siehe Picot 1991).

Unternehmensleistungen mit geringer *Spezifität*, also standardi-

Abbildung 1: **Make-or-Buy-Entscheidungen aus transaktionstheoretischer Sicht**

sierte Produkte oder Leistungen werden gewöhnlich durch spezialisierte Unternehmen erstellt (zum Beispiel Schrauben, Textilbezüge, Zellulose). Und diese Anbieter können aufgrund von Skalen-Effekten Produktionskostenvorteile erzielen, die den Gedanken einer Eigenerstellung für Abnehmer unattraktiv machen. Zudem sind die Transaktionskosten wegen des hohen Standardisierungsgrades sehr gering.

Dagegen gilt für Leistungen mit hoher Spezifität: Sie können in der gegebenen Form von keinem fremden Unternehmen erstellt werden. Selbst wenn ein Drittanbieter in einer für ihn veränderten Produktionssituation (neue Spezialmaschinen beispielsweise) einen Produktionskostenvorteil aufbauen kann, muß er in Bezug auf den Markt doch mit erheblichen Kosten zur Anbahnung oder Anpassung des Geschäfts rechnen, was

eine enge Form der Einbindung, also tendenziell eine Eigenerstellung nahelegt.

Nach dem Merkmal *strategische Relevanz* lassen sich Leistungen identifizieren, die einen Differenzierungs- oder Kostenvorteil gegenüber der Konkurrenz ermöglichen und deswegen in Eigenregie beziehungsweise in enger Kooperation erstellt werden sollten. Leistungen außerhalb der eigenen Kernkompetenzen können vielfach kostengünstiger von Dritten bezogen werden. Das setzt Ressourcen frei, um sie ganz auf die ureigenen Kernprodukte oder -leistungen zu verwenden.

Der Grad der *Unsicherheit* im Prozeß der Leistungserstellung – zum Beispiel infolge marktlicher und technischer Veränderungen – wirkt sich stark auf die Koordinations- beziehungsweise Transaktionskosten aus. Bei hoher Unsicherheit erweist sich interne Erstel-

lung den meisten Formen einer externen Einbindung kostenmäßig überlegen, da die laufenden Abstimmungs- und Änderungskosten mit den Externen höher ausfallen als die entsprechenden internen Kosten. Je niedriger hingegen die Unsicherheiten, desto eher ist daran zu denken, diese Leistungen vom Markt zu beziehen. In jedem Fall sind in diesem Zusammenhang auch die Wechselbeziehungen zu berücksichtigen, die zwischen den Funktionen der Wertschöpfungskette bestehen, insbesondere auch zwischen den von Wildemann angesprochenen Gliedern Entwicklung und Fertigung.

Vereinfachend lassen sich die Wirkungszusammenhänge zwischen den Indikatoren und der Einbindungsform von Unternehmensleistungen wie folgt zusammenfassen:

□ Je *spezifischer*, je *unsicherer* und je *größer die strategische Relevanz*



Hein Gerold  
CLASSICS



Lamm Plongéleder 1.390,-

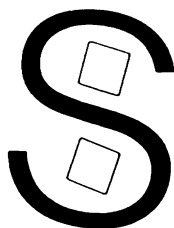
### Klassiker – sonst nichts

Jacken aus Elch-, Rentier- und Hirschleder. Pullover aus 4-fädigem Cashmere. Gürtel aus Pferdeleder mit echten Silberschließen. Klassische Schuhe, rahmengenäht. Werte jenseits von Mode. Direktverkauf/Versand: Düsseldorf, Hammer Str. 17. Tel. 0211/39 50 81. Fax 39 61 84. Hamburg, Neuer Wall 7. Tel. 040/35 48 67. Fax 34 11 26. Katalog kommt kostenlos.

## Lieben Sie das Außer- gewöhnliche?

### Den Attaché-Koffer aus Edelholz?

In Nußbaum-Wurzelmaser, Kirschbaum, Mahagoni, **echte Handarbeit**, wasserfest, Zahlenschlösser und Scharniere – rein Messing –, 2,6 kg, innen Nappa-Leder mit Velourstoff. DM 998,-. Zehn Tage volles Rückgaberecht.



Hans-Dieter Döll  
Spezialitäten  
August-Huber-Str. 5M  
W-7560 Gaggenau 12

Tel. (07225) 745 94  
Fax (07225) 783 78

### Leistungstiefe

einer Teilleistung ist, desto höher sollte der Integrationsgrad im Unternehmen sein (Tendenz zur internen Erstellung).

□ Je *standardisierter* eine Teilleistung, je *sicherer* der Erstellungsprozeß und je *geringer* die *strategische Relevanz* ist, desto geringer sollte der Integrationsgrad sein (Tendenz zur externen Erstellung).

Abbildung 1 stellt knapp dar, wie Transaktionskosten und denkbare Einbindungsformen miteinander zusammenhängen. Generell gilt: *Je höher der „Transaktionskostenpegel“ einer Leistung, desto enger ist die optimale Einbindungsform – und umgekehrt.*

### Normstrategien ableiten

Mit der Bestimmung der Transaktionskostenpegel bei allen untersuchten Produkten, Teilen, Prozessen oder Funktionen ist der erste Schritt getan, um die Leistungstiefe zu optimieren. Allerdings können Barrieren die empfohlene Veränderung des Integrationsgrades erschweren oder zumindest umfangreiche Vorkehrungen erforderlich machen. Ist der Übergang zur Eigenfertigung einer Leistung empfehlenswert, kann zum Beispiel fehlendes Know-how diesen Schwenk verzögern oder gar scheitern lassen. Eine geplante Ausgliederung wiederum kann durch einen Mangel an personeller Flexibilität blockiert werden.

Für *eigenerstellte Leistungen* verdeutlicht die Abbildung 2 Normstrategien anhand der vier Quadranten einer Matrix, deren Achsen mit „Transaktionskosten“ (operationalisiert durch die drei vorgenannten Leistungseigenschaften) und „Fremdbezugsbarrieren“ bezeichnet sind. Dieser Matrix zufolge kommt theoriekonform ein Fremdbezug dann nicht in Betracht, wenn sich sowohl der Transaktionskostenpegel als auch die Fremdbezugsbarrieren als hoch erweisen (Quadrant 1: tendenziell Eigenherstellung). Dagegen legen Unternehmensleistungen, für die niedrige Transaktionskosten und niedrige Fremdbezugsbarrieren gel-

ten, potentiell eine Fremdvergabe nahe (Quadrant 2).

Die den Quadranten 3 und 4 zugeordneten Leistungen bilden – aus Sicht des Unternehmens (oder des jeweils betroffenen Bereichs) – Problemfälle. Denn dies sind zum einen Leistungen, die eigentlich fremdbezogen werden müßten, aber aufgrund hoher Barrieren zumindest kurzfristig nicht ausgegliedert werden können (Quadrant 3). Zum anderen handelt es sich dabei um Leistungen, die wegen ihrer Spezifität und strategischen Relevanz wichtige Funktionen für das Leistungsprogramm des Unternehmens erfüllen, aber erstaunlicherweise nur auf niedrige Auslagerungsbarrieren stoßen (Quadrant 4).

Die Identifikation dieser Leistungen ist eine Stärke der Methode, mit der sich Ansatzpunkte zur systematischen Entwicklung der Unternehmenspotentiale finden lassen:

□ Leistungen, die nur deswegen eigenerstellt werden müssen, weil hohe Barrieren ihrer Ausgliederung entgegenstehen, vermindern die unternehmerische Flexibilität und binden Ressourcen, die andernorts fehlen. Hier müssen Voraussetzungen zum mittelfristigen Abbau der Barrieren geschaffen werden, um die Fremdvergabe zu ermöglichen.

□ Die unmittelbare Möglichkeit, transaktionskostenintensive Leistungen (Quadrant 4) auszugliedern, kann im Extremfall als Hinweis darauf dienen, daß die Unternehmensgrundlage gefährdet ist. Denn zentrale Leistungen erweisen sich entweder als für potentielle Wettbewerber am Markt verfügbar oder können verhältnismäßig einfach durch Dritte reproduziert werden. Hier müssen möglicherweise künstliche oder neue Barrieren errichtet werden, um die eigene Position zum Beispiel per Know-how-Vorsprung oder Größenvorteile zu sichern.

Analog läßt sich bei fremdbezogenen Leistungen vorgehen. Den Platz der Fremdbezugsbarrieren nehmen jetzt Eingliederungsbarrieren ein, die den Transaktionsko-

stenindikatoren gegenübergestellt werden. Und so gelingt es, sowohl für eigen- als auch für fremderstellte Leistungen alternative Einbindeungsformen beziehungsweise die Gestaltung von Kooperationsstrategien auf der Basis von Normstrategien abzuleiten und zu differenzieren.

## Optimale Leistungstiefe im Praxisbeispiel

Je nach Analyseziel läßt sich ein methodisch unterschiedliches Vorgehen denken. Zum Beispiel sind bei einer *Neuproduktplanung* generelle Weichenstellungen erforderlich in Bezug auf die Eigen-, Kooperations- oder Fremdentwicklung sowie -fertigung von Systembestandteilen. In unserem praktischen Fall ging es hingegen darum, eine breit angelegte Make-or-Buy-Analyse für das bestehende *Fertigungsprogramm* eines international tätigen Anlagenbauers vorzulegen.

Im Auftrag des Unternehmens und in enger Zusammenarbeit mit ihm sollte das Projekt letztlich auch zu einem möglichst umfassenden Konsens bei den betroffenen Mitarbeitern führen. Im einzelnen erstreckte sich die Untersuchung auf die Phasen „Vorbereitung und Strukturierung“, „Erhebung und Analyse“ sowie „Bewertung und Konzeption.“

### Vorbereitung und Strukturierung

Zunächst einmal war das Untersuchungsfeld abzugrenzen und aufzuteilen. Dazu empfahl es sich, sowohl das Produktspektrum beziehungsweise die Produkte als auch die jeweils eingesetzten Technologien zu systematisieren, wird doch mit jeder Entscheidung über den Integrationsgrad einer Teilleistung indirekt auch über die verwendeten Technologien entschieden (siehe Wildemann 1992, Seite 86f.).

Die zu analysierenden Objekte (Teile, Komponenten oder Technologien) wurden sodann in Hinblick auf die Eigenschaften „Spezifität“, „Unsicherheit“ und „strategische Relevanz“ geprüft. In einem

Abbildung 2: Normstrategien für die bisherigen Eigenleistungen

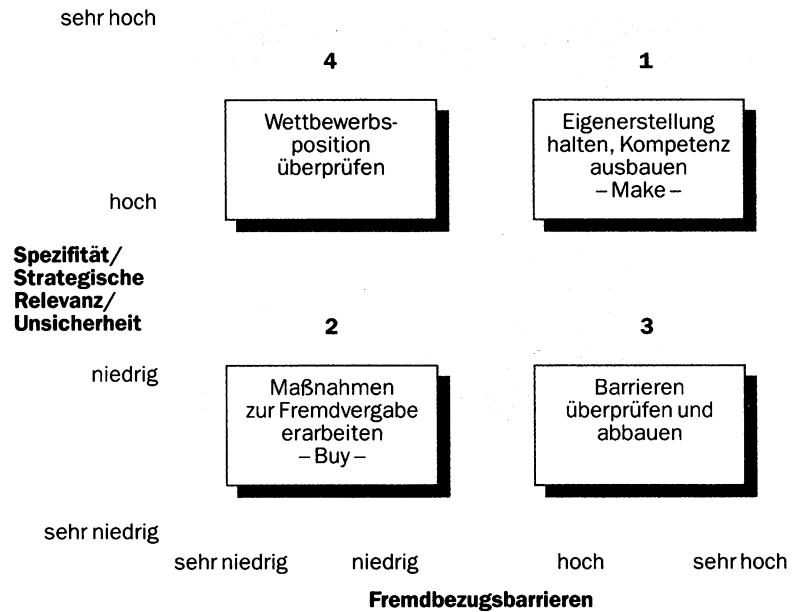
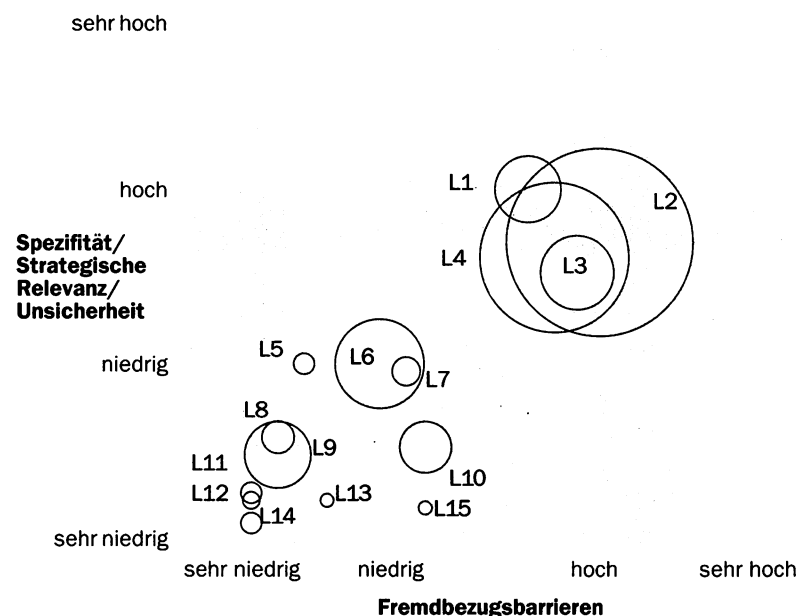


Abbildung 3: Einordnung der derzeitigen Eigenleistungen – Projektbeispiel (verfremdet) –



L1 bis L15 = analysierte Leistungen, Produkte, Komponenten et cetera; Kreisvolumina entsprechen den Anteilen an den Herstellungskosten.

einheitlichen Erhebungsverfahren, das sich auf in früheren Projekten validierte Indikatoren stützte, konnten dabei die bei jedem Objekt vorhandenen Merkmalsausprägungen abgebildet und direkt vergleichbar gemacht werden.

Der Indikator „Spezifität“ ließ sich zum Beispiel danach bestimmen, wie kunden-, werkzeug- oder know-how-spezifisch eine Leistung beschaffen ist. Hohen Beschreibungswert besitzen auch die allgemeinen, indirekt zu erfassenden Kriterien wie etwa Grad der Verfügbarkeit am Markt oder Umfang der Aufwendungen, die für die Qualifizierung eines potentiellen Lieferanten erforderlich sind.

### Erhebung und Analyse

Die Merkmalsausprägungen der Transaktionskostenindikatoren wurden Leistung für Leistung durch Interviews mit den verschiedenen Funktionsträgern (Einkauf, Fertigung, Entwicklung, Vertrieb) erhoben und in einer Einstufungsskala erfaßt. Wichtig dabei ist: Die Interviewer ihrerseits mußten qualifiziert und erfahren sein, so daß sie die relevanten Fragen zutreffend erklären und die relative Vergleichsgrundlage präzisieren konnten.

Generell empfiehlt es sich, die Befragung der Experten von wenigen, eng zusammenarbeitenden Interviewern durchführen zu lassen. Und je nach Gestaltung des Fragenkatalogs können über den Transaktionspegel hinaus weitere Informationen eingeholt werden, zum Beispiel zu eventuellen Entwicklungstrends. Der Bezug zum Markt läßt sich klar darstellen, wenn auch erfragt wird, in welchem Verhältnis eine identifizierte Spezifität oder Unsicherheit jeweils zu bestimmten Markttrends steht.

### Bewertung und Konzeption

Diese dritte Phase mündete in der Abgabe strategischer Grundempfehlungen. Dazu wurden die gewonnenen Daten zunächst aggregiert oder auch isoliert betrachtet.

Interessante Aufschlüsse ergaben sich zum Beispiel, als wir gleichartige Unternehmensleistungen zu Gruppen zusammenfaßten oder die Ansichten verschiedener Befragter gegenüberstellten, so daß dabei auch abweichende Sichtweisen in den einzelnen Funktionsbereichen deutlich wurden.

Nicht selten haben zum Beispiel Entwicklung und Produktion konträre Standpunkte, was zu teilweise erheblichen, aber vermeidbaren Reibereien führen kann. So wie sich die Befragten gruppieren lassen, können auch Fragen unterschiedlich kombiniert werden; zum Beispiel werden derart Spezifitäten oder Unsicherheiten – anhand gewichteter Fragestellungen – näher untersuchbar.

Als Grundlage für die Ableitung der optimalen Einbindungsform von Unternehmensleistungen konnte ein in Abbildung 3 exemplarisch dargestelltes Diagramm dienen. Gemäß der Systematik der Normstrategien (wie in Abbildung 2 vorgegeben) finden sich hier nun die Analyseergebnisse aufgeführt, auf die wir – beispielhaft – bei dem Beratungsprojekt im Auftrage eines Anlagenbauers stießen. So ließen sich eine ganze Reihe von Leistungen identifizieren, für die sich aus strategischer Sicht ein geringerer Einbindungsgrad empfiehlt. Darüber hinaus konnten trotz der insgesamt niedrigen Transaktionskosten Reduktionspotentiale nachgewiesen werden, deren Ausschöpfung unmittelbar Kosten einsparen hilft (zum Beispiel aufgrund geringerer Komplexität und eines verminderten Personal- und Raumbedarfs).

Auf Basis der Befragungsergebnisse wurden – unter Berücksichtigung weiterer Einflußgrößen – strategische Grundempfehlungen abgeleitet, um die Leistungsstruktur und das Leistungsspektrum des untersuchten Unternehmensbereichs neu zu gestalten. In dem Maße, wie diese Empfehlungen sukzessive befolgt werden, sehen wir und das Unternehmen die praktische Relevanz des Transaktionskostenansatzes bestätigt.

Unter Einbezug der derzeitigen und der geplanten Wertvolumina der einzelnen Komponenten ließ sich klar erkennen, daß bestimmte Leistungen ihrer Bedeutung entsprechend auch künftig selbst erstellt werden sollten – es handelt sich dabei um die Leistungen 1 bis 4 in Abbildung 3. Diese Teilleistungen sind als zum Kerngeschäft gehörig zu betrachten; und für sie muß die Kompetenz bezüglich Entwicklung und Fertigung noch weiter ausgebaut werden.

Aber neben diesen Kernleistungen fanden sich „traditionelle“ Leistungen, die weder hohe Transaktionskosten verursachen noch wesentliche Ausgliederungsbarrieren aufweisen (Leistungen 8 bis 15 in Abbildung 3). Trotz der geringen Volumina bei diesen Leistungen führt doch ihre Vielfalt dazu, daß sie erhebliche Managementkapazitäten binden und – regelmäßig unterschätzt – den Verwaltungsaufwand und damit die Gemeinkosten nachhaltig erhöhen. Wenn die Möglichkeiten zur Fremdvergabe bei diesen Leistungen nur konsequent eruiert werden, wäre die Kostenstruktur nachhaltig zu bereinigen.

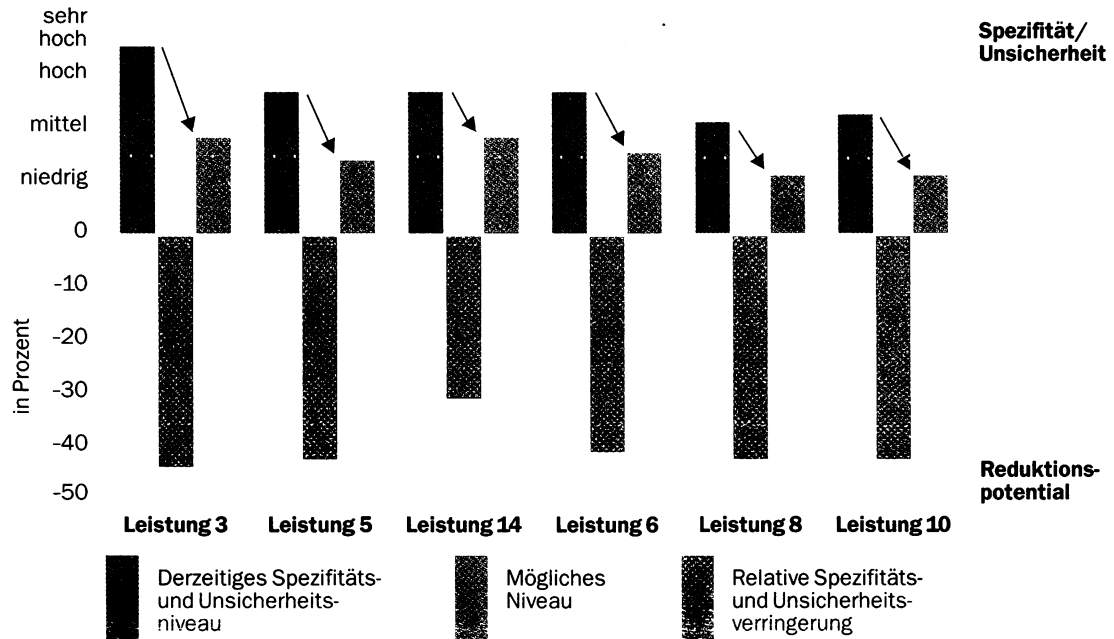
Blieb noch eine letzte Gruppe von bislang überwiegend eigenerstellten Leistungen übrig, für die sich neue Formen einer Kooperation mit Lieferanten (in Gestalt einer engen Einbindung) empfehlen (Leistung 5 bis 7 in Abbildung 3). Unter Berücksichtigung kurz- und langfristiger Marktmechanismen sollten diese Leistungen tendenziell fremd vergeben werden. Etwa noch bestehende Fremdbezugsbarrieren gilt es gezielt anzugehen.

### „Hausgemachte“ Spezifität und Unsicherheit als Kostentreiber

Sind Leistungen oder Leistungskomponenten hochspezifisch oder unsicher, so dient das häufig als Argument, um die Fremdvergabe solcher Leistungen an Marktpartner grundsätzlich in Frage zu stellen oder pauschal auszuschließen. Regelmäßig kommt dann der Hin-



Abbildung 4: **Möglichkeiten zur Standardisierung**  
– Verfremdetes Projektbeispiel im Ausschnitt –



weis, es fehle für die fraglichen Leistungen an qualifizierten oder qualifizierbaren Anbietern beziehungsweise überhaupt an einem rechten Markt.

Doch im Einzelfall muß eben genau geprüft werden, ob und inwieweit Spezifität und/oder Unsicherheit notwendig sind, um einen bestimmten Differenzierungs- und Marktvorteil zu begründen. Ist dies nicht – oder inzwischen nicht mehr – der Fall, so sind Maßnahmen angezeigt, die die Spezifität gezielt verringern – zum Beispiel durch Konstruktionsänderungen. Auch hier treten die prozeßbezogenen Abhängigkeiten insbesondere zwischen Entwicklung, Konstruktion und Fertigung deutlich hervor. Prinzipiell kann bei Spezifität zwischen einer marktgerechten und einer internen, also „hausgemachten“ Komponente unterschieden werden:

□ Die externe, marktgerechte Komponente der Spezifität wird vom Kunden gefordert und entsprechend honoriert, das heißt, sie

ist notwendiger Bestandteil der unternehmerischen Leistungserstellung.

□ Die interne, unternehmensbezogene Spezifität geht auf ein organisatorisches Momentum zurück, das heißt, die Leistungen weisen Besonderheiten auf, die sich nicht an Marktbedürfnissen orientieren und daher auch keine entsprechende Vergütung finden.

Kommt man solchen hausgemachten Spezifitäten und Unsicherheiten auf die Spur, so öffnen sich damit auch Zugänge zu einem umfangreichen Rationalisierungspotential. Gezielte Anpassungen erhöhen hier die unternehmerische Flexibilität (optionale Fremdvergabe) und führen – etwa über Vereinfachungen – zu Kosteneinsparungen (Beispiel Fertigung). In kontinuierlicher Überprüfung der strategischen Leistungstiefeentscheidungen ist sicherzustellen, daß allein differenzierungsrelevante Leistungen eigenerstellt werden.

In unserem Praxisfall wurde daher nicht nur die derzeitige Spe-

zifität und Unsicherheit für jede untersuchte Leistungskomponente erfragt – die Interviewer erfaßten auch das erwartete oder vermutete Reduktions- beziehungsweise Rationalisierungspotential (siehe Abbildung 4). Ergebnis: Bei manchen Leistungen bestand ein solches Potential in beträchtlichem Umfang, so daß sich bei ihnen – zumindest auf mittlere Sicht – ebenfalls ein Fremdbezug empfahl. Konkret angeratene Maßnahmen konnten inzwischen erfolgreich umgesetzt werden, wobei unmittelbare Kosteneinsparungen erzielt wurden.

## Weitere Anwendungsmöglichkeiten

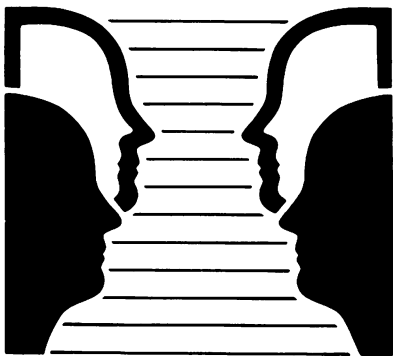
Daß Wettbewerbsvorteile eine Grundlage unternehmerischen Erfolgs sind, wird im allgemeinen anerkannt. Doch zu beachten bleibt: Echte Wettbewerbsvorteile gründen in spezifischen Konstellationen, die keinem Wettbewerber ohne weiteres zugänglich sind. Häufig wird übersehen, daß auch

## Wettbewerbsfähiger durch Effektivität und Humanität

Wir beraten und unterstützen Sie dabei durch:

- gezielte Beratungsgespräche
- Seminare und Workshops
- Organisationsanalyse
- Zielfindung / Maßnahmen

um einen permanenten, dynamischen und geplanten Problemlösungs-, Innovations- und Lernprozeß in Gang zu bringen und zu halten.



## Nägele & Partner

Unternehmensberatung und Personalentwicklung (BDU)

Nägele & Partner GmbH  
Silvrettablick 9, 7777 Salem 8 (Beuren), Tel. (07554) 84 24

## DI E INFORMATIONSFLUT BEHERRSCHEN...

**Zu viele Informationen über Geschäftspartner und geschäftliche Vorgänge gehen Ihnen verloren?**

**Ist Ihnen das Chaos in der Ablage ein Dorn im Auge?**

**Weiß die linke Hand oft nicht, was die rechte tut?**

**Informationsverlust bei Personalwechsel?**

Dann fordern Sie ausführliches Informationsmaterial über HARMONY, die komfortable Software für Informations-Management, an.



**Einfach die bessere Lösung!**

Palm Computersysteme GmbH  
Rollenburger Str. 11 · 3000 Hannover 51  
Tel. 0511/ 61885 · Fax 0511/ 614376

## Leistungstiefe

der Umkehrschluß gültig ist: Nicht wettbewerbsrelevante (das heißt strategisch irrelevante) Leistungen dürfen nicht spezifisch, sondern müssen weitestgehend zu marktüblichen Konditionen als Ganzes oder in Teilen standardisiert und somit handelbar sein. Denn nur dann kann ein Unternehmen von den Kostenvorteilen externer Spezialisten profitieren, die für viele Abnehmer tätig sind. Obendrein können beim Fremdbezug solcher Leistungen eigene, knappe Ressourcen für gesamtunternehmerisch vorrangige Aktivitäten (Kernkompetenzen und -bereiche) freigemacht werden.

Der transaktionskostenbasierte Ansatz bietet einen Weg, alle Leistungen des Unternehmens, insbesondere die in Entwicklung und Fertigung, systematisch zu „sortieren“. Dies ermöglicht, fundierte unternehmensstrategische Entscheidungen, in deren Folge sich eine gegebene Leistungstiefe überprüfen und anschließend optimieren läßt.

Das hier in groben Zügen vorgestellte Verfahren ist ziemlich einfach, gut nachvollziehbar und in hohem Maße konsensbildend. Mit Hilfe dieses Verfahrens läßt sich ein ganzheitlich abgestimmtes Konzept zur Anpassung der Leistungstiefe erarbeiten.

Aussagen darüber, wie die analysierten Leistungen in den Funktionsprozeß des Unternehmens Eingang finden sollen, lassen sich dabei nicht nur in absoluter Form, sondern insbesondere auch im Verhältnis zueinander formulieren. Am Ende stehen so fundierte und gemeinschaftlich getragene Empfehlungen zum Soll-Integrationsgrad der untersuchten Leistungen.

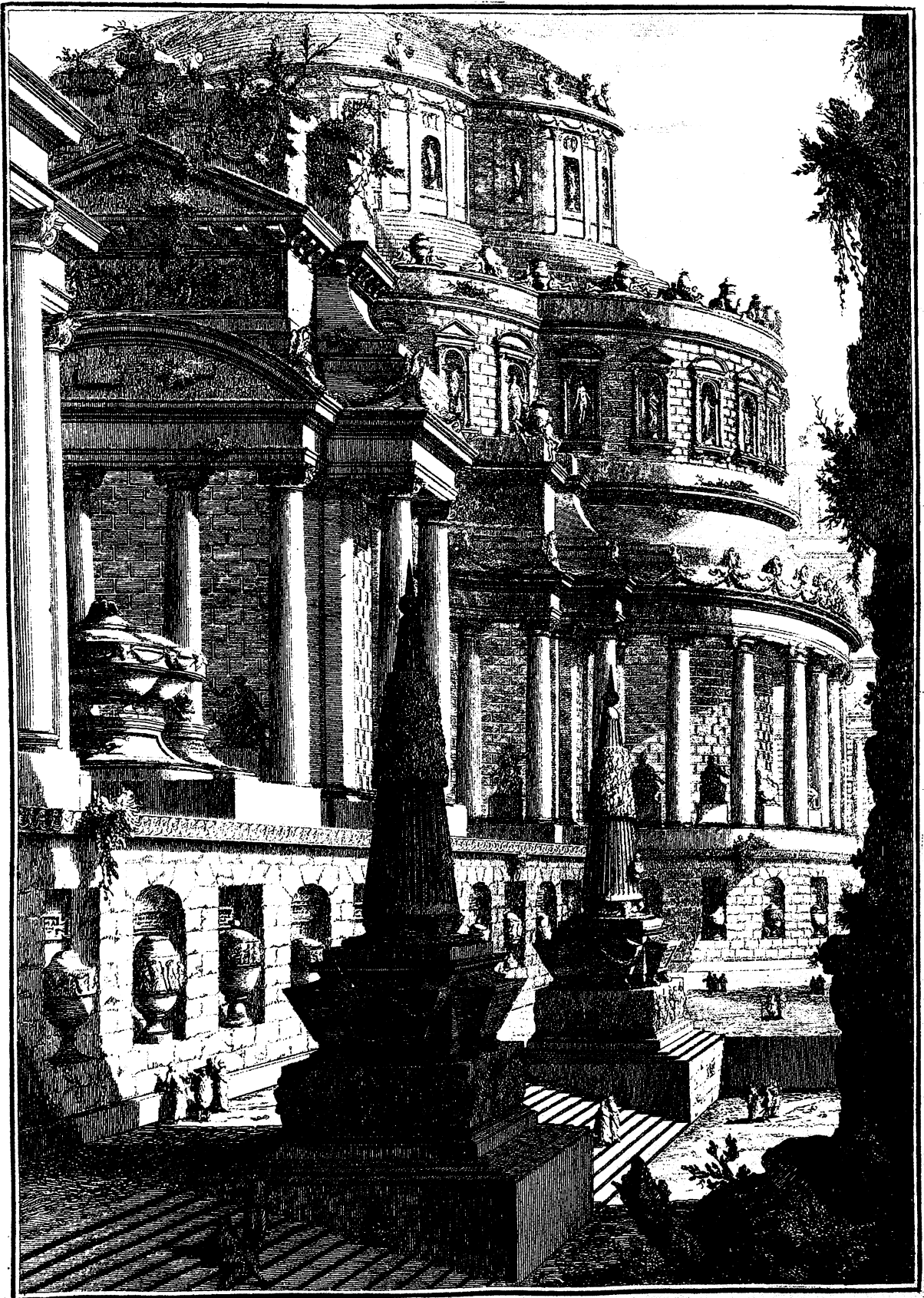
Die auf der Transaktionskostenanalyse basierende Optimierung der Leistungstiefe, mit der die Frage Make-or-Buy ihre Klärung findet, kommt nicht nur dem Fertigungsbereich zustatten. Dasselbe Verfahren läßt sich auch in der Entwicklung oder bei internen Dienstleistungsaufgaben anwenden.

So konnte etwa die Reorganisationsentscheidung eines internationalen Investitionsgüterherstellers

erfolgreich unterstützt werden, der vor der Frage stand, ob die Servicefunktion besser zentralisiert oder dezentralisiert sein sollte. In einer weiteren Anwendung konnten über die Analyse abwicklungsspezifischer Verfahren Großrechnerkapazitäten in verschiedenen Standorten erfolgreich substituiert oder umverteilt werden.

## Literatur

- C. Baur: Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie. Empirische Analyse und Gestaltung der Fertigungstiefe aus transaktionskostentheoretischer Sicht, München 1990.  
R. Coase: The Nature of the Firm, in: *Economia*, Jg. 4, Seite 386-405.  
E. Fischer: Die 90er Jahre stellen den Einkauf auf die Probe, in: *HARVARDmanager*, 3/1989, Seite 61-67.  
D. Ford, D. Farmer: Make or Buy – A Key Strategic Issue, in: *Long Range Planning*, Vol. 19, No. 5, Seite 54-62.  
T. Fujimoto: Organizations for Effective Product Development: The Case of the Global Motor Industry, Ph. D. Thesis, Harvard Business School, 1989.  
W. Hess, H. Tschirky, P. Lang: Make or Buy, Zürich 1989.  
H. Johnson, R. Kaplan: *Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting*, Boston 1987.  
A. Picot, U. Laub, D. Schneider: *Innovative Unternehmensgründungen*, Berlin 1989.  
A. Picot: Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43. Jg. 1991, Seite 336-357.  
A. Picot: Ronald H. Coase – Nobelpreisträger 1991, in: *Wirtschaftsstudium*, Heft 2, Februar 1992, Seite 79-83.  
H. Wildemann: Unter Herstellern und Zulieferern wird die Arbeit neu verteilt, in: *HARVARDmanager* 2/1992, Seite 82-93.  
J. Womack, D. Jones, D. Roos: *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*, Frankfurt 1991.



*Il Mausoleo di Halicarnasso, in cui si vedono le urne ed i sepolcri in Roma.*

*Mausoleo antico eretto per le ceneri d' un Imperador Romano. All' intorno di questo vi sono de' Sepolcri piramidali per altri Imperadori. Vi sono pure dell' Urne de' Familiari dette anche Olle Sepolerali, in cui si ponevano le loro Ceneri. Ve ne sono pure dell' altre pe' Servi, e Liberti. Questo Mausoleo, è attorniato di magnifiche Scale, ai cui piedi si vedono ornamenti Sepolerali secondo il costume degli antichi Romani.*